



PEREHDYTTÄMINEN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Case Viola

Riikka Kumpula

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KUMPULA RIIKKA:
Perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen, Case Viola

Opinnäytetyö 25 s., liitteet 35 s.
Toukokuu 2013

Opinnäytetyö tehtiin senioripalveluja tuottavalle Viola-kotiyhdistys ry:lle. Työssä kartoitettiin Viola-kotiyhdistys ry:n keittiöiden tämänhetkinen perehdyttämiskäytäntö. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella perehdyttäminen ajantasaistettiin ja luotiin toimivat järjestelmät uuden työntekijän perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä niiden seurantaan. Tutkimukset perehdyttämisen tilasta tehtiin suorittavan tason työntekijöille avoimilla haastatteluilla helmi- ja huhtikuussa 2013. Työn teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti henkilöstön kehittämistä ja laajemmin perehdyttämistä ja työnopastusta. Erityisesti työn teoriaosuudessa paneudutaan perehdyttämisen suunnitteluun ja vaiheisiin.

Perehdyttämisen tila koettiin Viola-kotiyhdistyksen keittiöillä alhaiseksi ja tarve sen kehittämiseksi suureksi. Työn tuloksena syntyi muistioita esimiesten tueksi perehdyttämisen aloittamiseen, toteuttamiseen ja seurantaan. Keittiöille luotiin kummi-järjestelmä, joka auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja siirtää hiljaista tietoa eteenpäin.

Tehdyt suunnitelmat ja lomakkeet ovat vain Viola-kotiyhdistyksen käyttöön.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality management

KUMPULA RIIKKA:

Induction and human resource development, case Viola

Thesis 25 p., appendix 35 s.
May 2013

The study was made for Viola Home that provides services for senior citizens. The aim of the study was to find out the current situation of the employee orientation in Viola Home restaurants, based on the survey update the employee orientation plan and create effective system how to follow the learning and progress of the new employee. The data were collected through interviews in February and April in 2013. The target group consisted of Viola's employees working in different departments and facilities. The theoretical framework of the thesis deals shortly with the development of the staff and wider about employee orientation and job training. In particular, the theoretical part of the work focuses how to design the employee orientation and the steps of it.

The end of the paper is focusing for the results and evaluations. Based on the study it could be find out that the current situation in Viola Home restaurants the employee orientation was weak and the need to develop it was high. A proposal for healing the employee orientation was made to support the managers. Mentoring system for the restaurants was also made. The mentoring system helps the new employee to adjust the company values and business idea.

Proposals for improvement and tools for managers for the employee orientation are as an attachment and only for Viola Home.

Keywords: employee orientation, job training, senior services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	6
3	PEREHDYTTÄMINEN	10
3.1	Vastuu perehdyttämisestä	10
3.2	Perehdyttämisen merkitys	11
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheet	13
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	16
4.1	Violan ravintolat	16
4.2	Tutkimuksen toteutus	17
5	TUTKIMUSTULOKSET	18
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	20
7	PÄÄTÄNTÄ	22
	LIITTEET	26
	LIITE 1. HAASTATTELUN TEEMAT	26
	LIITE 2. PEREHDYTYSMUISTIO	27
	LIITE 3. PEREHDYTYSMATERIAALI KEITTIÖILLE	27
	LIITE 4. TYÖNOPASTUSMATERIAALI	27
	LIITE 5. KEHITYSKESKUSTELULOMAKE	27

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan miten työntekijä perehdytetään yritykseen ja sen arvoihin ja kuinka henkilöstöä tulee kehittää pitkäjänteisesti. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Viola-kotiyhdistys ry, joka on tamperelainen senioripalveluja tuottava yhdistys. Viola-kotiyhdistys ry on toiminut Tampellassa jo vuodesta 1994 lähtien. Yhdistyksen tarkoitus on vanhusten ja vammaisten sosiaalisen aseman ja asunto-olojen parantaminen sekä heidän henkisen ja fyysisen kuntonsa ylläpitäminen. (Viola-koti, 2011.) Tähän kuuluu tärkeänä osana ravintolapalvelut, joita tarjotaan viidessä kohteessa. Viola-kotiyhdistys ry ja Violapalvelut oy toimivat kiinteässä yhteistyössä sekä hoiva- että ravintolapuolella, ja osa ravintoloista on Viola-kotiyhdistyksen vastuulla, osa Violapalveluiden. Toinen on voittoa tavoittelematon yhdistys, kun taas toinen toimii liiketalousperiaatteella.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Viola-kotiyhdistyksen tämän hetkinen perehdyttämisen, työnopastamisen ja henkilöstön kehittämisen tila. Tarve perehdyttämisen tutkimiseen ja kehittämiseen on tullut esille Viola-kotiyhdistyksen henkilökunnalta, sillä yrityksen palveluksessa on työntekijöitä, jotka työskentelevät kaikissa viidessä ravintolassa, mutta työskentelyjen välissä saattaa olla pitkiäkin taukoja, joten omien työtehtävien hallintaan tarvitaan selkeitä ohjeita.

Työ kiinnostaa minua, koska olen jo kuuden vuoden ajan ollut Viola-kotiyhdistyksen palveluksessa ja nähnyt neljän uuden keittiön syntymisen ja toiminnan kehittymisen. Työskentelen myös itse kaikissa viidessä ravintolassa ja jo kuukauden mittainen tauko jossain tietyssä keittiössä tekee työpäivän aloittamisen epävarmaksi, tällöin tarvitaan tehokasta toimintaohjekansiota, joka tukee työntekijän osaamista ja lisää turvallisuuden tunnetta.

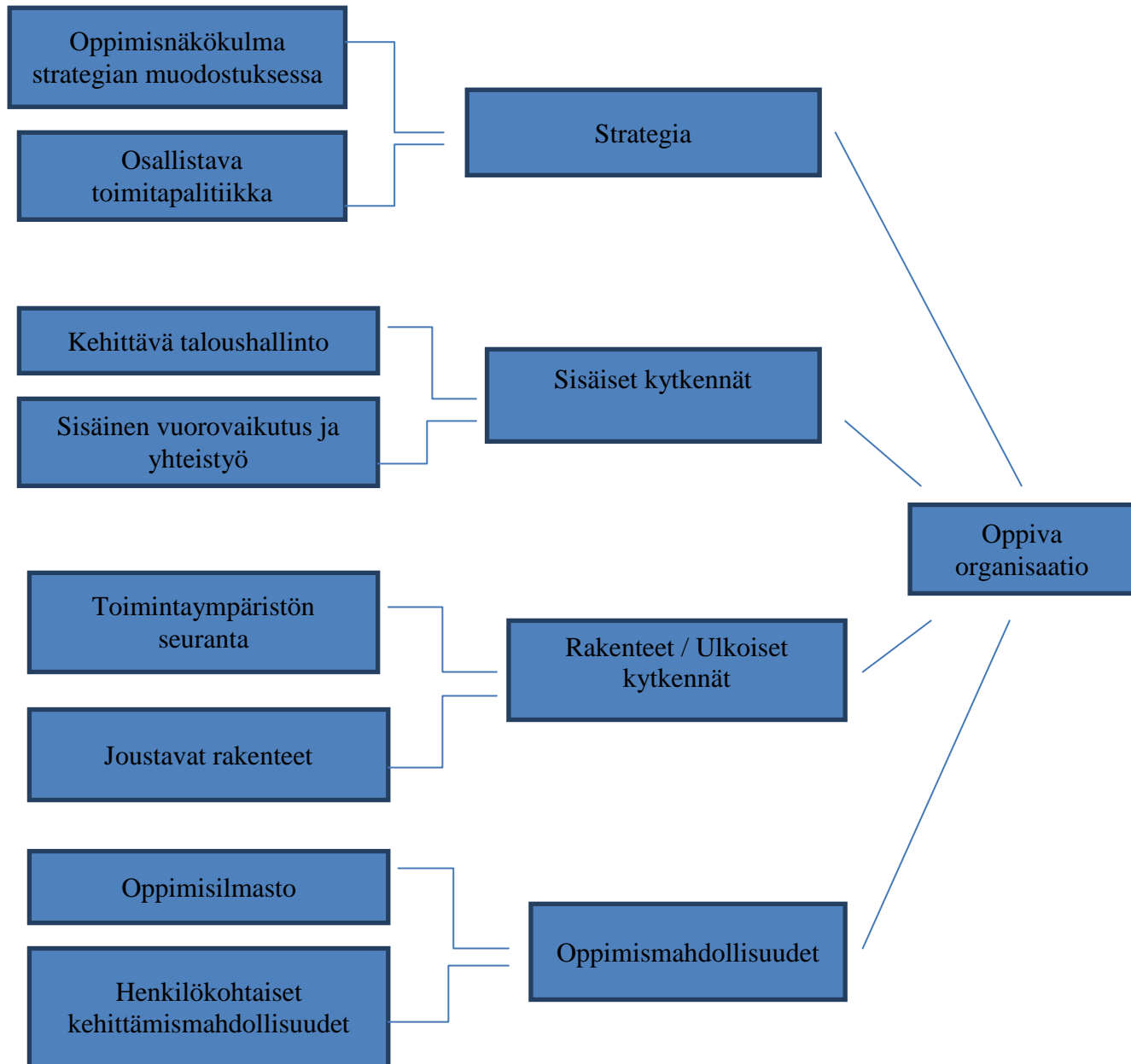
Teoriaosuus käsittelee henkilöstön kehittämistä, mutta pääpaino on henkilöstön perehdyttämisessä. Tutkin Viola-kotiyhdistyksen nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä, miten niitä tulisi kehittää sekä kuinka Viola-kotiyhdistyksen arvot ja tavoitteet tulisi ottaa huomioon perehdyttämisessä. Myöhemmin työssäni tulen käyttämään Viola-kotiyhdistyksestä sanaa Viola.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

”Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla henkilökunnan suoritus- ja toimintavalmiutta ylläpidetään ja lisätään.” Nämä toimenpiteet saattavat aiheuttaa yritykselle lisäkuluja, eivätkä tuota välittömiä tuloksia, mutta on maltettava odottaa ja suunnitella hallittua kehitystä. Työntekijöiden osaaminen ja into kehittyä tulee saada esiin kannustamalla. Esimies ei voi pakottaa työntekijää oppimaan ja kehittämään osaamistaan. (Eräsalo 2008, 147, 149.) Osaamisen kehittäminen on yksi yrityksen kulmakivistä. Osaamista tulee pystyä kehittämään nopeammin kuin kilpailevat yritykset. Osaamisen ollessa kilpailuetukysymys on organisaatio muodostettava sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista. (Helsilä 2002, 77, 83.)

Henkilöstön kehittäminen on aloitettava henkilöstön oppimistarpeiden määrittelyllä, joiden tarkentamisen avainasemassa ovat esimiehet. Kehittymistarpeita tulee arvioida jatkuvasti, osana arkista toimintaa, mutta pohjana on oltava järjestelmällistä tiedon kokoamista ja analysointia. Kehittämistarpeiden määrittelyssä voidaan käyttää kahta ajattelutapaa: vähennyslaskumääritelmää tai kasvuvoimamallia. Vähennyslaskumääritelmässä arvioidaan toivottujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien välinen ero, kun taas kasvuvoimamallissa keskitytään kehittämään kunkin työntekijän vahvoja ominaisuuksia. (Viitala 2004, 198 – 197.)

Henkilöstön kehittämisen taustalla on oppiva organisaatio. Oppivana järjestelmänä organisaatio ei vain reagoi toimintaympäristön muutoksiin, vaan muuntaa sitä ja itseään. Organisaatio nähdään nykyään kokonaisuutena, jossa yksilöt, ryhmät ja koko organisaatiojärjestelmä oppii jatkuvasti ja kehittää omaa oppimiskykyään. Yritysten jatkuvasta muutoksesta selviytyvät parhaiten organisaatiot joiden oppimiskyky on mahdollisimman hyvä. Pedlerin malli (Kuvio 1.) oppivasta organisaatiosta esittää organisaation oppimiskykyyn vaikuttavat tekijät. (Viitala 2004, 30 – 34.)



KUVIO 1. Oppivan organisaation keskeiset tekijät Pedlerin mukaan (Viitala 2004, 34.)

Kuviosta 1 nähdään oppivaan organisaatioon vaikuttavat tekijät, joista osa on pehmeitä ja osa kovia arvoja. Nämä tekijät liittyvät kulttuuriin, johtamiseen, järjestelmiin ja sosiaalisiin suhteisiin. Keskeisistä tekijöistä voidaan myös erotella yksilöön, tiimiin ja organisaatioon kohdistuvat näkökulmat. (Viitala 2004, 31.) Yhtenä tärkeänä osana oppivaa organisaatiota ovat joustavuus ja organisaation yleinen ilmapiiri, joka kannustaa yksilöä kehittymään ja kehittää täten koko organisaatiota.

Henkilöstön kehittämiseen on useita menetelmiä, joista koulutus on edelleen keskeisin kehittämisen muoto (Viitala 2004, 203). Koulutus voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Yrityksen sisäiset koulutukset ovat parhaita keinoja esimerkiksi uusien koneiden käytön opetteluun. Yritys voi myös tukea työntekijän omaehtoista työpaikan ulkopuolista koulutusta, jonka jälkeen työntekijä voi tarvittaessa opastaa muita työyhteisön jäseniä. (Eräsalo 2008, 150.)

Työn ääressä oppiminen perustuu työn kiertoon, työn vaihtoon ja tehtävien delegointiin useille työntekijöille. Työtehtävien vaihtaminen ja useiden tehtävien osaaminen yrityksen sisällä helpottaa sijaisjärjestelyjä sairaustapauksissa tai lomien aikana. Kokeneemman työntekijän osaamista hyödynnetään mentoroinnissa, jolloin kokemattomampi työntekijä saa arvokasta tietoa. (Eräsalo 2008, 151 - 152.) Action-learning menetelmässä työntekijä kiertää määräajan yrityksen eri yksikössä. Tämä on sidottu jokaisen henkilökohtaiseen kehitysohjelmaan ja tavoitteena on monipuolistaa työntekijän osaamista ja samalla jakaa hänen osaamistaan yrityksen eri yksiköihin. (Viitala 2004, 201.)

”Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin määräajoin” (Viitala 2004, 197). Esimiehen ja alaisen välisen kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että työntekijän toiminta on yrityksen ja yksikön päämäärien mukainen. Kehityskeskustelun kannalta on olennaista, että siihen on valmistauduttu huolella, varattu tarpeeksi aikaa ja rauhallinen paikka. Keskustelussa tärkeää on valmisteltu keskustelurunko, alaisen työhön liittyvä keskustelu sekä työntekijän palaute esimiehelle. (Helsilä 2002, 65.) Keskustelussa esimies saa käsityksen työntekijän omasta näkökannasta saavutuksistaan kohtaan ja voi antaa palautetta tuloksista sekä kannustaa työntekijää tuleviin tehtäviin. Kehityskeskustelussa esimies voi myös vastata alaiselta saamaansa palautteeseen ja perustella omaa toimintaansa. (Eräsalo 2008, 155.)

Isoin virhe kehityskeskusteluissa tehdään siinä, ettei keskusteluja kytketä lainkaan johtamiseen, sovittuja asioita ei sitouduta toteuttamaan ja keskustelujen tärkeyttä vähätellään. (Helsilä 2002, 65.) Esimies-alaiskeskustelujen tulisi myös toistua säännöllisesti, kerran tai kahdesti vuodessa. Ensimmäisen kerran käytävässä esimies-alaiskeskustelussa tulisi pohtia tavoitteita, mutta jo toisella keskustelukerralla on yhtä

tärkeää kiinnittää huomiota saavutettuihin tuloksiin ja asettaa uusia tavoitteita. (Eräsalo 2008, 154 – 155).

Tänä päivänä työntekijälle on tärkeää oppia ja kehittyä työssään. Uusia haasteita etsitään, jos ei yrityksen sisältä, niin toisista yrityksistä. Järkevät, kannustavat ja ennen kaikkea oikeudenmukaiset palkitsemismenetelmät sitovat työntekijää yritykseen ja näin ollen palkitsevat työntekijän halun oppia ja kehittyä. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä tärkeintä on luoda kokonaisuus, joka huomioi yrityksen vision, mission, strategian ja arvot. Palkitsemisen perusteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tulosperusteinen, henkilö- tai ryhmäperusteinen ja työperusteinen osa. (Helsilä 2002, 68 – 69.)

Henkilöstön kehittämisen arvioinnin vaikeus on yleinen kehittämisen kompastuskivi. Tuloksia voidaan mitata lähinnä koulutettavan tyytyväisyytenä. Luotettavan arvioinnin saaminen koko henkilöstön kehityksestä on vaikeaa ja kallista. Arvioinnin tulisi koskea koko kehittämisprosessia ja sen tulisi mitata usealla tasolla niin yksilön tietojen ja asenteiden muutosta kuin koulutuksen vaikutusta työntekijöiden työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. (Viitala 2004, 214.) Kehittämisen arviointia vaikeuttaa niin ikään aikaviive, joka on koulutuksen ja opitun tiedon muuttamisen ja soveltamisen toimintaan välillä. Tämä viive on jokaisella koulutettavalla yksilöllinen ja siihen vaikuttaa voimakkaasti esimerkiksi yksityiselämän tilanne. Henkilöstön kehittämisen onnistumista tulisi tarkastella käyttäytymisen muutoksena, ei riitä, että on opittu, vaan uusi tieto tulee muuttaa toiminnaksi. (Eräsalo 2008, 156.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset”(Penttinen ja Mäntynen 2009, 2).

3.1 Vastuu perehdyttämisestä

Työnantajalla on työturvallisuuslain (738/2002) nojalla vastuu jokaisen työntekijän perehdyttämisestä. Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Käytännössä vastuu on jokaisen työntekijän lähimmällä esimiehellä. Hänen tehtävänsä on suunnitella, toteuttaa ja valvoa perehdyttämisen kulkua. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 2). Työtehtäviin perehdyttämisessä auttaa ennalta laadittu perehdyttämissuunnitelma, johon on kirjattu kaikki keskeiset työtehtävät ja aikataulu. (Ranki 1999, 110.) Esimiesten apuna toimii usein työkohteista valitut ja perehdyttämiseen koulutetut työntekijät, tulevat työtoverit. Uuden työntekijän on tärkeä saada hyvä ensivaikutelma yrityksestä ja se tapahtuu parhaiten syvällisen ja ennalta valmistellun perehdytyksen kautta. Perehdytyksessä työntekijä saa kuvan omasta merkityksestään työyhteisössä. (Viitala 2004, 259 – 260.)

Vastuullinen perehdyttäminen sitouttaa työntekijän yritykseen ja organisaatioon. Perehdyttämisellä turvataan yrityksen palvelun laatu ja tuottavuus sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, työtyytyväisyyttä ja turvallista tapaa työskennellä. (Viitala 2004, 261.)

3.2 Perehdyttämisen merkitys

Hyvä perehdyttäminen tukee uuden työntekijän sitoutumista yritykseen ja omiin tehtäviin. Kaikkein tärkeintä ovat työsuhteen ja työntekijän asenteen kannalta kaksi ensimmäistä viikkoa. (Viitala 2004, 261). Selkeiden työroolien syntyminen perehdytyksen kuluessa ja luottamus työyhteisössä lisäävät työtyytyväisyyttä ja erityisesti sitoutumista yritykseen (Kjelin ja Kuusisto 2003, 59).

Uuden työntekijän tullessa yritykseen on hyvä muistaa, että perusteellinen perehdytys ja työnopastus eivät välttämättä aina ole tarpeellisia, vaan jokaiselle työntekijälle laaditaan yksilöllinen perehdytysuunnitelma ottaen huomioon hänen taustansa ja olemassa oleva osaamisensa. (Eräsalo 2008, 64.) Perehdyttämisen voi jakaa useisiin eri osa-alueisiin: perehdyttäminen yritykseen, työ-yhteisöön ja talon tapoihin ja varsinaisen työn perehdyttämiseen, eli työnopastukseen (Työturvallisuuskeskus 2008, 2.)

Yritykseen perehdyttämiseen kuuluu liikeidean selvittäminen, työtovereiden tapaaminen, työpaikan pelisäännöt ja toimintamallit. Palvelualalla perehdyttämisessä korostuu asiakaskuntaan tutustuminen ja asiakasturvallisuus. Nykyaikana ei sovi unohtaa yrityksen tietoturvallisuuteen perehdyttämistä. Yritykseen perehdyttämisessä apuna voidaan käyttää erilaisia materiaaleja suullisen perehdyttämisen lisäksi, esimerkiksi yritysesitteitä ja Internetiä ja intranettia. (Työturvallisuuskeskus 2008, 2 – 3.)

Liikeidea määrittelee yrityksen toiminnan. Se vastaa kysymyksiin mitä, miten, kenelle, missä ja milloin. Lähtökohta liikeideakysymyksille on se, että miksi uudesta tuotteesta tai palvelusta on niin paljon hyötyä asiakkaille, että he ovat valmiita hankkimaan juuri kyseisen tuotteen tai palvelun pyydettyyn hintaan. (Yrityssuomi, 2013.) Kun työntekijä sisäistää liikeidean, hän saa tärkeän sisäisen mallin tekemänsä työn taustaksi (Viitala 2004, 261). Voimakas sitoutuminen yritykseen syntyy kun organisaation tarkoitus, arvot ja tavoitteet koetaan läheisiksi. Niiden pitää myös näkyä organisaation käytännön toimissa. Tällöin työntekijä sitoutuu yritykseen ja liikeideaan tunteillaan ja haluaa olla mukana toteuttamassa yrityksen tavoitteita. Tapa, jolla yrityksen arvot tehdään eläviksi, on ottaa ne kaikissa yhteyksissä huomioon. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 27, 79.) Liikeidea

vaikuttaa siis voimakkaasti perehdyttämiseen ja sen kulkuun, palvelualalla erityisesti ja on erittäin tärkeä ottaa huomioon lähdettäessä miettimään perehdyttämistä.

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna (Kjelin ja Kuusisto 2003, 20). Hyvä perehdyttäminen helpottaa ja nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista ja uusien työtehtävien oppimista. Tämä lisää työn sujuvuutta ja takaa laadun alusta asti. Perusteellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen kattaa työn taitovaatimusten lisäksi työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat ja rohkaisee omatoimiseen työskentelyyn. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 3.)

Työnopastus puolestaan on työntekijän opastamista yksityiskohtaisesti kuhunkin työtehtävään (Eräsalo 2008, 67). Tavoitteena tulee pitää kokonaiskuvan hahmottumista työntekijälle samoin kuin työtehtävien osien hallintaa. Työnopastus sisältää tutustumista työn sisältöön, työvaiheisiin, työn tekemisen periaatteisiin, koneisiin, laitteisiin ja tavaroiden sijainteihin. Tähän kuuluu työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat, toimintaohjeet häiriötilanteissa sekä työn arviointi. (Viitala 2004, 262 – 263.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheet



KUVIO 2. Perehdytys etenee vaiheittain. (TTS Tutkimus 2010, 7)

Kuviosta 2 voidaan todeta perehdytyksen etenevän vaiheittain. Ensimmäinen askel on perehdytyksen suunnittelu. Perehdytys alkaa rekrytointivaiheessa ja jatkuu katkeamattomana ketjuna työntekijän vastaanotto- ja työnopastusvaiheissa. Työn oppimisen seuranta kuuluu olennaisena osana perehdyttämiseen. Seurannassa saadaan tietoa työntekijän oppimistavoista ja tarvittaessa voidaan kohdentaa perehdytystä tiettyihin asioihin.

Jokainen vaihe on perehdyttämisessä yhtä tärkeä ja tukee työntekijän sijoittumista työympäristöön. Hyvä perehdyttäminen poistaa työntekijän epävarmuutta ja jännitteitä.

Työ on heti jouhevaa ja työntekijä säilyttää mielenkiinnon työssä etenemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2000, 63.) Perehdyttämisen ja työnopastuksen tulisi koskea kaikkia yritykseen tulevia työntekijöitä, myös harjoittelijoita, sijaisia, opinnäytetyöntekijöitä sekä uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. Perehdyttäminen tulee hoitaa siten, että se turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun. (Viitala 2004, 259 – 260.)

Perehdyttäminen alkaa yritysten työpaikkailmoituksista jotka parhaimmillaan luovat menestyvää yrityskuvaa (Viitala 2004, 269). Työpaikkailmoitukseen sisällytetään tietoa yrityksestä, yrityksen arvoista ja toimintaperiaatteista (Eräsalo 2008, 65). Perehdyttäminen jatkuu rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. (Viitala 2004, 260.) Eräsalon (2008, 65) mukaan tietoa annetaan yrityksestä sitä enemmän mitä pidemmälle rekrytointi etenee. Opastuksen ja perehdyttämisen tueksi voi työntekijälle antaa myös kirjallista itseopiskelumateriaalia, joka sisältää esimerkiksi yritysesitteen, liikeidea-, tuote- ja palveluesitteitä, työsäännöt ja turvallisuusohjeet, työterveyspalvelut, henkilökuntaedut, poissaoloilmoituskäytännöt sekä ruokailuasiat (Viitala 2004, 261–262.)

”Perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen.” Perehdytyksen tulee perustua yrityksen henkilöstöpolitiikkaan, yleisiin periaatteisiin ja pelisääntöihin. Perehdytysohjelman suunnan määräävät asetetut tavoitteet, joiden mukaan suunnitellaan sisältö, aikataulut, apuvälineet ja vastuuhenkilöt. Työnopastuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon ketä opastetaan, miksi opastetaan, mitä opastetaan, miten opastetaan ja miten varmistetaan oppiminen. On myös tärkeää tiedottaa työpaikan muita työntekijöitä siitä, kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Tällöin uusi työntekijä on helpompi ottaa vastaan. (Työturvallisuuskeskus 2008, 6, 10, 14.)

Opastuksen suunnittelussa on hyvä muistaa ihmisten erilaiset oppimistavat: toinen oppii parhaiten tekemällä itse, toinen kuuntelemalla ja kolmas näkemällä. Palvelualalla on hyvä tehdä suunnitelmia lyhytaikaisten sijaisten perehdyttämiseen. Heidän perehdyttämiseen ei useinkaan ole käytettävissä runsaasti aikaa. Tällöin pitää miettiä perehdyttämisen laajuutta ja siitä saatavaa hyötyä. (Työturvallisuuskeskus 2008, 13, 11.)

Ensivaikutelma on tärkeä peruste alkavalle yhteistyölle niin työntekijän kuin työnantajankin kannalta. Myönteinen ensivaikutelma edesauttaa sujuvaa yhteistyötä

jatkossa. Uuden tulokkaan vastaanottamisen suunnittelemiseen käytetty aika säästää perehdyttämisvaiheessa käytettyä aikaa. Yrityksessä tulee sopia kuka ottaa uuden henkilön vastaan ja hoitaa perehdyttämisen alkumetrit. (Työturvallisuuskeskus 2008, 9.)

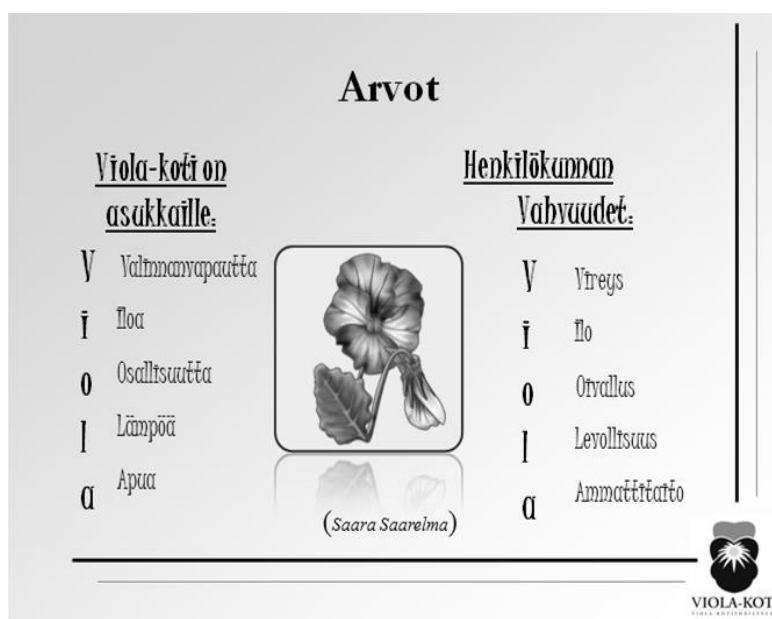
Parhaiten perehdyttämisen ja työnopastuksen etenemistä pystyy seuraamaan sitä varten luotujen yrityskohtaisten lomakkeiden ja suunnitelmien avulla. Suunnitelmista tulee käydä ilmi mitä asioita on valmisteltava ennen uuden työntekijän saapumista, mitä tulee esitellä saapumispäivänä, työntekijän alkuaikojen kulku yrityksessä ja kuinka opittujen asioiden omaksumista arvioidaan. Perehdyttämisen seurantakeskustelulle on hyvä varata aika ennen kuin koeaika umpeutuu. Oheisaineistoa ja tarkistuslomakkeita tehdessä on hyvä sopia, kuka tarkastaa aineistoa ja pitää sen ajan tasalla. (Työturvallisuuskeskus 2008, 7, 68.) Perehdyttämissuunnitelman luonteva päivitys tapahtuu aina ennen uuden työntekijän saapumista yritykseen. Säännöllinen päivittäminen on turhaa resurssien haaskausta, mikäli muutoksia ei yrityksessä ole. (Eräsalo 2008, 66.)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Violan ravintolat

Viola nimen alla toimii viisi erilaista ravintolapalveluja tuottavaa yksikköä. Suurimmassa osassa ravintoloita asiakaskunta on seniori-ikäistä ja vaatii erityistä huomiota niin ruoan kuin palvelunkin suhteen. Violan periaatteena on asiakaslähtöisyys ja yksilöllisten voimavarojen huomioon ottaminen sekä asiakkaan omatoimisuuden kunnioittaminen ja itsemääräämisoikeuden hyväksyminen (Viola-koti, 2013).

Ravintola Viola aloittaa tarjoilun aamiaisesta ja päättää iltapalaan, joka päivä. Kaksi ryhmäkotia, Pellavakoti ja Willa Violan ryhmäkoti toimivat kellon ympäri joka päivä ja näissä ruokapalvelut luonnollisesti ovat osa palvelua. Kahvila & Ravintola Willa Viola toimii kahvilana ja lounasravintolana. Asiakaskunta koostuu niin senioreista kuin lähialueen yritysten työntekijöistä. Juicen Kirjasto palvelee kokous- ja juhlatilana sekä tilauslounasravintolana. Kaikkien ravintoloiden ruokalistoilla otetaan erityisen voimakkaasti huomioon sesonkivaihtelut ja sisustetaan ravintolat teemoihin sopiviksi käyttäen apuna pöytä- ja kateliinoja, kukkia sekä muita koristeita. Kaikissa ravintoloissa on mahdollisuus järjestää myös yksityistilaisuuksia, kuten syntymäpäiviä ja muistotilaisuuksia.



KUVIO 3. Violan arvot. (Koivunen 2012)

Kuvio 3 esittelee Violan arvomaailmaa sekä asiakkaiden että henkilökunnan näkökulmasta. Perehdyttämisessä yritykseen tulee huomioida ja painottaa näitä kaikkia osa-alueita. Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen, suhtautuu positiivisesti työhönsä ja perehdyttämiseen (Eräsalo 2008, 66), jolloin tulokkaan on helppo mukautua vallitsevaan ilmapiiriin ja tuoda esille omaa parasta ammattitaitoaan.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena helmi- ja huhtikuussa 2013. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksella selvitettiin Violan perehdytysohjelman nykytila ja kehitystarpeet. Haastattelut suoritettiin kahdessa eri osassa. Haastattelun ensimmäisellä kierroksella teemoina käytettiin kysymyksiä yritykseen perehdyttämisestä, työhön perehdyttämisestä ja perehdyttämisessä ilmenneistä epäkohdista sekä perehdyttämisessä ilmenneistä hyvistä elementeistä. Ensimmäisellä kierroksella selvitettiin lisäksi kuinka Violan arvot ja tavoitteet on otettu huomioon perehdyttämisessä.

Haastateltaviksi valittiin kolme suorittavan tason työntekijää sillä perustella, että he voivat antaa mahdollisimman kattavan ja monipuolisen näkemyksen perehdytyksen tasosta ja nykytilasta. Haastatteluun valittiin vuorotteluvapaalta palaava, juuri koulusta valmistunut sekä useassa toimipisteessä työskentelevät henkilöt, jotta saatavat tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tehtiin yhteenvedot haastatteluista ja lopuksi johtopäätökset teoriaan peilaten.

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen kohderyhmä luki Violalle tuotetun perehdytysuunnitelman oheismateriaaleineen (liitteet 2 – 4), jonka jälkeen heidät haastateltiin uudelleen. Toisessa haastattelussa keskityttiin siihen täyttääkö perehdytys- ja työnopastusmateriaali perehdyttämistarpeen ja ovatko lomakemallit toimivia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatellut kertoivat ensimmäisellä haastattelukierroksella, että yritykseen perehdyttäminen on rekrytointi- ja työnaloitusvaiheessa ollut vähäistä. Tulijat on esitelty joillekin henkilöille, mutta kirjallista materiaalia ei ole annettu. Violan arvoja on sivuttu muutamalla lauseella ja todettu, että vanhuksia tulee hoitaa hyvin. Haastattelussa ilmeni, että työvuorojen muodostuminen oli käyty läpi ja kerrottu noudatettava TES. Työnopastusmateriaalia oli hoitopuolella olemassa jo 10 vuotta sitten, mutta keittiöillä ei ole ollut minkäänlaista materiaalia. Työhön opastusta ovat haastateltavat saaneet siirtyessään uuteen työpisteeseen. Ajallisesti nämä opastukset ovat vaihdelleet tunnista pariin päivään. Kokemukset työnopastuksen kestosta vaihtelivat. Laitekoulutusta on uusien laitteiden osalta saatu laitteiden saavuttua taloon.

Kaikki haastatellut totesivat että tekemällä oppii ja kantapään kautta erityisesti. Palo- ja turvallisuuskoulutuksen toivottiin kuuluvan perehdytykseen. Vanhusten kanssa toimimisessa on omat temppunsa. ”*Vanhukset juksaavat surutta, joten jos ei ole mitään kokemusta työskentelystä vanhusten parissa, tulisi siihen saada opastusta*”.

Liiketoiminnan erot ovat tulleet haastatelluille tutuiksi työn myötä ja seuraamalla eri keittiöiden toimintatapoja ja työn rytmiä sekä tekemällä omia havaintoja. Muutoin niitä ei ole perehdyttämisen aikana painotettu. On myös huomattu, että vanhusten kanssa työskentelyyn on varattu enempi aikaa ja työvoimaa kuin työikäisten palveluun. Haastateltavien mukaan perehdyttäjän ja opastajan tulisi itse osata opastamansa työt. Kaikki myös totesivat, että jokaisen uuden työntekijän oma tausta ja oppimistapa pitää ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Haastateltavien mukaan uutta työntekijää ei myöskään saa moittia virheistä, vaan näitisti sanoa ja huomauttaa missä työntekijä teki väärin ja kuinka asian voisi korjata.

Toisen haastattelukierroksen haastattelun teemoina käytettiin samoja teemoja kuin ensimmäisessäkin: yritykseen perehdyttäminen, työhön perehdyttäminen ja mahdolliset epäkohdat ja kehitysehdotukset. Toisessa haastattelussa keskityttiin erityisesti siihen tekevätkö uudet perehdytys- ja työnopastusmateriaalit mahdollisesti perehdyttämisestä sujuvampaa ja ovatko lomakemallit toimivia käytännössä.

Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että lomakkeet ja perehdytysmateriaalit näyttävät toimivilta ja hyviltä sekä mielenkiintoisilta. Yritykseen perehdyttäminen näiden materiaalien pohjalta olisi haastateltavien mukaan ollut avartavaa ja antanut heti paremman kuvan yrityksen rakenteesta ja toimintatavoista. Arvot eivät kuitenkaan haastateltujen mukaan tulleet selkeästi esille kirjallisesta materiaalista.

Työhön perehdyttämismateriaali oli haastateltavien mielestä kattava. Luettuaan tämän materiaalin haastateltavat olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että työt olisi helppo aloittaa ja ajoittaa oikein. Materiaalin päivityksestä oltiin montaa eri mieltä ja sen aktiivisen ylläpidon koettiin olevan haaste. Osa työnopastusmateriaalista oli jo haastattelujen ja materiaalin suunnittelun välillä vanhentunut, sillä työnkuvat ja osa tehtävistä ja aikatauluista on muuttunut. Kummijärjestelmää pidettiin yleisesti hyvänä asiana. Tärkeänä pidettiin sitä, että kummi tietää mistä puhuu ja on motivoitunut opastamaan uutta tulokasta. Haastateltavien mielestä kummia olisi helppo lähestyä ja häneltä uskaltaisi kysyä hassujakin kysymyksiä.

Kehitysehdotuksia materiaaleihin tuli niukasti. Haastatteluista tuli ilmi, että olisi hyvä painottaa myös hoitajien kanssa tehtävää yhteistyötä ja sen tärkeyttä. Tällöin saisi syyn ja taustan miksi jotkut asiat tehdään niin kuin tehdään, eikä syntyisi isoja ristiriitoja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olettamuksena oli ennen haastatteluja, ettei työntekijöitä olisi perehdytetty lainkaan yritykseen, sen arvoihin ja periaatteisiin ja että perehdytys olisi keskittynyt työnopastukseen. Tästä syystä haastattelut yllättivät täysin, esimerkiksi Violasta yrityksenä ja yrityksen periaatteista oli kerrottu työnopastuksen lomassa.

Ensimmäisen kierroksen haastatteluista kävi ilmi epätietoisuus yrityksen rakenteesta ja sen vaikutuksesta työntekijän arkeen. Nämä puutteet on korjattavissa uudella perehdytysmateriaalilla (Liite 3.). Haastateltavat peräänkuuluttivat kirjallisia toimintaohjeita suullisen opastuksen lisäksi. Työnantajaa velvoitetaan työturvallisuuslain nojalla perehdyttämiseen. Jotta asiasta olisi konkreettista näyttöä, tehtiin perehdytysmuistio (Liite 2.) helpottamaan perehdytettävien asioiden muistamista ja selventämään perehdyttämismenettelyjä.

Aiemmin käytössä ollut tapa perehdyttää yritykseen ja sen toimintaan ilman kirjallista materiaalia lieene ollut toimiva kun keittiöitä ei ole Violassa ollut kuin yksi ja työntekijät ovat pysyneet yhdessä kohteessa ja toimineet esimiehen välittömässä läheisyydessä. Toiminnan laajennuttua viiteen keittiöön ja henkilökuntamäärän kasvettua on uuden työntekijän omaksuttavan tiedon määrä lisääntynyt, joten tarvitaan järjestelmällinen suunnitelma ja kirjallista materiaalia.

Toisen kierroksen haastatteluista voidaan päätellä, että perehdyttämissuunnitelma ja luodut materiaalit ovat toimivia. Ennen ei Viola-kodin keittiöillä ollut suunnitelmallista perehdyttämistä ja työntekijät tunsivat olonsa irralliseksi ja sopeutuminen työhön oli haastavaa. Toimittiin arvausten ja omien päätelmien varassa. Oma toiminta mukautettiin näiden pohjalta sekä useiden eri suunnista tulevien ohjeiden mukaan. Haastatteluissa koulutustaustan ja iän vaikutukset vastauksiin näkyivät siinä kuinka eri tavalla esimerkiksi laitekoulutusta kaivattiin ja siinä kuinka seniori-ikäisten kanssa toimiminen koettiin. Kehitysehdotuksena materiaaleihin tuli lisätä tietoa yhteistyöstä hoitajien kanssa. Tämä on erittäin hyvä oivallus ja lisäys.

Arvot eivät tulleet haastateltavien mukaan selkeästi esille luodusta materiaalista. Toivon niiden käyvän parhaiten ilmi kasvotusten tapahtuvassa perehdyttämisessä ja hiljaisen tiedon siirtymisessä esimerkiksi kummilta uudelle työntekijälle. Kummijärjestelmän

luomista tukee teoriaosuudessa käsitelty mentorointi, jossa kokemattomampi työntekijä saa arvokasta tietoa kokeneemmalta. Työtehtävien- ja pisteiden vaihtelu koettiin myös mielekkääksi, joka on yrityksen kannalta hyvä, sillä se helpottaa sijaisjärjestelyitä ja jakaa työntekijän osaamista eri yksiköihin.

Koska perehdyttämisen suorana jatkumona on henkilöstön kehittäminen ja kehityskeskustelut, luotiin Viola-kodin keittiöille myös uusi kehityskeskustelulomakemalli (liite 5.) mukaillen jo hoitopuolella käytössä ollutta kehityskeskustelulomakemallia ja täydentäen sitä työyhteisökouluttaja Seppo Heinon kehityskeskustelulomakkeesta poimituilla asioilla. Haastatteluista kävi ilmi myös kehityshalut ja into osallistua järjestettäviin koulutuksiin. Tämä tukee teoriaa siitä, että kehittäminen on kokonaisvaltaista, omaehtoista ja suuntaa aina kokonaisvaltaisesti eteenpäin.

7 PÄÄTÄNTÄ

Opinnäytetyössä selvitettiin Viola-kodin keittiöiden nykyinen perehdyttämiskäytäntö ja kehitettiin sitä. Teoriaosuudessa todettiin, että perehdyttämisen tulisi olla suunnitelmallista ja sidottu perehdytettävän henkilön aiempaan kokemukseen ja koulutukseen. Perehdyttäminen yritykseen on olennainen osa työhön perehdyttämistä ja opastamista ja se myös sitouttaa työntekijöitä yritykseen.

Perehdyttämisessä Viola-kodin keittiöille kaikkein tärkeintä on painottaa toimimista vanhusten parissa, vaikkakaan ei voida sanoa stereotyyppisesti, että vanhukset ja seniorit toimivat aina tietyllä tapaa. Jokainen on aina oma persoonansa ja asiakas on aina asiakas. Mielestäni on erittäin tärkeää panostaa myös sijaisten perehdyttämiseen ja työnopastukseen, sillä asiakas ei tiedä onko kulloinkin palveleva henkilö sijainen vai vakituinen työntekijä, ja mielikuva yrityksestä rakentuu asiakaspalveluhenkilökunnan kautta

Viola-kodin henkilöstö on aina valittu huolella. Hakijoiden ammatillisen pätevyyden lisäksi heidän erityisosaamisensa: laulu, soitto, kädentaidot ja muut sellaiset asiat, jotka toisivat monipuolista elämää kotiin, ovat olleet tärkeitä valintakriteerejä. (Rantanen, 2010, 59.) Viola-kodin periaatteet ja liikeidea tulee ottaa huomioon jo valittaessa uusia työntekijöitä. Työntekijän oman persoonan merkitys korostuu palvelualalla, mutta erityisesti työskennellessä tilanteissa jossa hoivan ja asiakaspalvelun raja on häilyvä. Asiakaspalvelijan rooli vaihtuu sen mukaan, onko palveltava asiakas seniori vai nuori ja jokainen asiakas on aina palveltava yksilöllisesti. Työntekijöiden monitaitoisuus ja persoonalliset piirteet tehostavat yrityksen toimintaa.

Violan toiminnan keskittyminen vanhuksiin ja senioriasiakkaisiin haastaa työntekijät. Violassa palvelu on kokonaisvaltaista sisältäen työvaiheita, joita ei normaalisti mielletä ravintola-alan työtehtäviksi. Työntekijöiden pitää osata tunnistaa kulloinkin palveltavan asiakkaan mahdolliset erityistarpeet. Näihin tilanteisiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjeistusta, joten asiakaspalvelussa edellytetään hyvää tilannetajua. Violassa perehdyttämisen tulee rohkaista työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja rohkeuteen tarttua tilanteeseen.

Keittiötyöntekijöille tulisi järjestää koulutusta vanhusten kanssa toimimisesta ja siitä kuinka erilaiset sairaudet vaikuttavat esimerkiksi ruokahaluun, syömiseen ja käyttäytymiseen. Jos keittiötyöntekijät tunsivat näitä seikkoja, olisi hoiva vielä kokonaisvaltaisempaa ja asiakkaita helpompi ymmärtää ja toimia heidän parhaakseen ja tavallaan. Kuoleman läsnäolo on otettava huomioon Violassa työskenneltäessä. Perehdyttämisen edetessä on hyvä käsitellä esimiehen kanssa aihetta sekä miettiä työntekijöiden suhtautumista pitkäaikaisiin asiakkaisiin.

Parasta antia oppinäytetyön tekemisessä olivat haastattelut. Ne yllättivät aivan täysin. Teoriaosuutta kirjoittaessa opin uutta sekä henkilöstön kehittämisestä että perehdyttämisestä. Näiden soveltaminen kiireiseen yritysmaailmaan on varmasti suurin haaste. Materiaalien ajan tasalla pitäminen on yksi iso asia, johon tulee kiinnittää huomiota. Tutkimusta voisi seuraavaksi jatkaa sillä, kuinka luodut suunnitelmat ja materiaalit ovat toimineet ja kokevatko työntekijät ne hyödyllisiksi.

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark. Vantaa.

Heino, S. 2013. <https://www.jyu.fi/fysiikka/hallinto/vpj/keskustelut-2006> Luettu: 1.3.2013.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammer-Paino Oy. Tampere

Kjelin E., Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Koivunen, S. 2012. Yritysesittely – Viola-kotiyhdistys ry. PowerPoint esitys 15.9.2012

Penttinen, A. ja Mäntynen J. 2009. Työhönperehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Enterprise Adviser- kirjasarja nro 11. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rantanen, S. 2010. Jokainen päivä on paras päivä. Viola-kotiyhdistys ry. Porvoo

TTS tutkimus. 2010. Työntekijöiden perehdyttäminen ja työnopastus puutarha- ja maataloustuotannossa. TTS tutkimus oppaita ja raportteja 43. Fram oy. Nurmijärvi

Työturvallisuuskeskus 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2000. 1. painos. Kirjapaino Oy Merkur

Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Nykypaino Oy. Vantaa.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, Finlex. 2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Luettu: 14.2.2013.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettupainos. Edita. Helsinki.

Viola-koti, 2011. <http://www.viola-koti.fi/index.php?page=yhdistys> Luettu: 13.9.2011.

Yrityssuomi. 2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=paal_p_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000006 Luettu: 2.4.2013.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELUN TEEMAT

Teemat

- Yritykseen perehdyttäminen
- Työhön perehdyttäminen
- Epäkohdat ja kehitysehdotukset

Lisäkysymykset

- Kuinka perehdyttämien auttoi yritykseen kotouttamisessa?
- Kuinka yrityksen arvot tulivat esille perehdyttämisessä?
- Mikä oli hyvää perehdyttämisessä? Mikä oli puutteellista?
- Vinkkejä perehdyttämiseen.

LIITE 2. PEREHDYTYSMUISTIO

LIITE 3. PEREHDYTYSMATERIAALI KEITTIÖILLE

LIITE 4. TYÖNOPASTUSMATERIAALI

LIITE 5. KEHITYSKESKUSTELULOMAKE